

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Partisipasi Anggaran

2.1.1.1 Definisi Anggaran

Manajemen dalam mengelola suatu perusahaan terlebih dahulu menetapkan tujuan dan sasaran, untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut manajemen membuat rencana kegiatan. Rencana yang disusun dalam satuan moneter dituangkan dalam bentuk anggaran.

Rahayu dan Andry (2013:5) menyimpulkan bahwa:

“anggaran merupakan alat bagi manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*) dan pengawasan (*controlling*). Anggaran merupakan rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif.”

Menurut Nafarin (2015:11), anggaran merupakan “...rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”

Mulyadi (2002:488), “Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun”

Kemudian menurut Ida Bagus Agung Dharmanegara (2010:2) “Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka panjang”

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana tertulis secara kuantitatif dalam suatu periode tertentu yang diukur dalam satuan moneter dan satuan non moneter untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber daya dalam kegiatan operasional organisasi sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Jenis Anggaran

Terdapat beberapa jenis anggaran yang diungkapkan Anthony dan Govindarajan yang dialih bahasakan oleh F.X Kurniawan (2005:179), yaitu:

1. Anggaran Operasi
2. Anggaran Modal
3. Anggaran Neraca
4. Anggaran Laporan Arus Kas

Berikut penjelasan jenis-jenis anggaran di atas:

1. Anggaran Operasi

Anggaran operasi adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.

2. Anggaran Modal

Anggaran modal adalah proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan investasi dalam aktiva tetap.

3. Anggaran Neraca

Anggaran neraca adalah anggaran yang memerinci taksiran keadaan aktiva atau asset dan pasiva atau kewajiban serta kekayaan bersih dalam suatu kurun masa yang akan datang.

4. Anggaran Laporan Arus Kas

Anggaran laporan arus kas adalah anggaran yang memerinci taksiran penerimaan dan pengeluaran uang tunai dalam suatu kurun masa yang akan datang.

Sedangkan Nafarin (2015:31) mengelompokkan anggaran menjadi beberapa jenis anggaran berdasarkan:

1. Segi dasar penyusunan
Dilihat dari segi penyusunan, anggaran terdiri atas:
 - a. Anggaran Variabel
Anggaran variabel adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda
 - b. Anggaran Tetap
Anggaran tetap adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu kapasitas tertentu
2. Segi cara penyusunan
Dilihat dari segi cara penyusunan, anggaran terdiri atas:
 - a. Anggaran Periodik
Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu.
 - b. Anggaran Kontinyu
Anggaran kontinyu adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat.
3. Segi jangka waktu
Dilihat dari segi jangka waktu, anggaran terdiri atas:
 - a. Anggaran Jangka Pendek
Anggaran jangka pendek adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
 - b. Anggaran Jangka Panjang
Anggaran jangka panjang adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.

4. Segi bidang
Dilihat dari segi bidangnya, anggaran terdiri atas:
 - a. Anggaran Operasional
Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi.
 - b. Anggaran Keuangan
Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.
5. Kemampuan menyusun
Dilihat dari segi kemampuan menyusun, anggaran terdiri atas:
 - a. Anggaran Komprehensif
Anggaran komprehensif adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan gabungan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan secara lengkap.
 - b. Anggaran Parsial
Anggaran parsial adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
6. Segi fungsi
Dilihat dari segi fungsi, anggaran terdiri atas:
 - a. Anggaran Tertentu
Anggaran tertentu adalah anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
 - b. Anggaran Kinerja
Anggaran kinerja adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan), misalnya untuk menilai apakah biaya (beban) yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.
7. Segi metode penentuan harga pokok produk
Dilihat dari segi metode penentuan harga pokok produk, anggaran terdiri atas:
 - a. Anggaran Tradisional
Anggaran tradisional terdiri atas:
 - Anggaran berdasar fungsional
Anggaran berdasar fungsional adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode pengharga-pokokan penuh (*full costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap.
 - Anggaran berdasar sifat
Anggaran berdasar sifat adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode pengharga-pokokan variabel (*variable costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel.
 - b. Anggaran berdasar kegiatan

Anggaran berdasar kegiatan adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghapokokan berdasar kegiatan dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

2.1.1.3 Fungsi Anggaran

Menurut Rudianto (2013:66) fungsi anggaran, sebagai berikut:

1. Alat perencanaan

Sebagai bagian dari fungsi perencanaan (*planning*, anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Dalam fungsi perencanaan anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu:

- a. Memberikan pendekatan yang terarah dan terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi.
- b. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah pada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha.
- c. Memaksa seluruh anggota organisasi untuk memiliki komitmen mencapai sasaran yang telah diciptakan.
- d. Mengarahkan penggunaan seluruh sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
- e. Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota organisasi.

2. Alat pengendalian

Sebagai bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam fungsi pengendalian, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu:

- a. Berperan sebagai tolok ukur atau standar bagi kegiatan organisasi.
- b. Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap segi atau aspek organisasi.
- c. Mendorong pihak manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.

Rahayu dan Andry (2013:5) menjelaskan beberapa fungsi anggaran dalam proses manajemen adalah sebagai berikut:

1. Berhubungan dengan *planning*
 - a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
 - b. Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
 - c. Membantu arah atau menunjang kebijaksanaan perusahaan.
 - d. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - f. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
2. Berhubungan dengan *coordinating*
 - a. Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan.
 - b. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi.
 - c. Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
 - d. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.

3. Berhubungan dengan motivasi, anggaran memotivasi para pelaksananya dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.
4. Berhubungan dengan komunikasi, anggaran meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, dan penyimpangan yang terjadi.
5. Berhubungan dengan *controlling* (pengendalian dan evaluasi).
 - a. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran.
 - b. Membantu mencegah pemborosan
 - c. Membantu menetapkan standar baru.
6. Berhubungan dengan pendidikan, anggaran mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawab yang dipimpin.

2.1.1.4 Hubungan Anggaran dengan Akuntansi

Menurut Rahayu dan Andry (2013) penganggaran dan akuntansi mempunyai hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya.

Hubungan keduanya tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Akuntansi menyediakan data historis yang dapat digunakan untuk tujuan analisis dalam menyusun rencana perusahaan (anggaran).
2. Komponen penganggaran yang dinyatakan secara finansial, disusun dalam format akuntansi dengan menggunakan sistem informasi yang sama.
3. Akuntansi menyediakan data aktual untuk dibandingkan dengan data anggaran sebagai dasar untuk evaluasi kinerja (*performance report*).

Menurut Nafarin (2015:17), penganggaran memang berkaitan secara unik dengan sistem akunting dalam hal:

1. Komponen keuangan dari suatu anggaran yang umumnya disusun dalam satuan format akunting.
2. Penganggaran berkaitan erat dengan akunting manajemen, yaitu berupa akunting harga pokok standar dan akunting penentuan biaya variabel (*variable costing*). Penganggaran juga merupakan bagian dari akunting manajemen.
3. Akunting keuangan mencatat transaksi di masa lalu, sedangkan penganggaran mencatat transaksi di masa mendatang. Dalam hal ini anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan transaksi keuangan.

4. Untuk membandingkan anggaran dengan realisasi diperlukan data yang dihasilkan oleh akunting keuangan.
5. Penganggaran merupakan perencanaan akunting, sedangkan akunting keuangan merupakan pelaksanaan akunting.
6. Akunting keuangan memberikan masukan data historis yang relevan terutama untuk tujuan analisis dalam pengembangan anggaran.

2.1.1.5 Pendekatan Penyusunan Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2005:87) yang dialih bahasakan oleh F.X Kurniawan menyatakan bahwa terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu:

1. Pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*)
2. Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*)
3. Pendekatan lain merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi.

Pendekatan penyusunan anggaran menggunakan *top down approach*, jika anggaran ditentukan oleh manajer tingkat atas, sedangkan *bottom up approach* dimana anggaran disiapkan oleh pihak-pihak yang melaksanakan anggaran tersebut. Pendekatan partisipasi adalah gabungan dari pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan partisipasi ini dianggap sebagai pendekatan yang paling efektif karena kerjasama dan interaksi antara atasan dan bawahan dalam menyusun anggaran akan menghasilkan anggaran yang benar-benar mendapat dukungan dari kedua belah pihak sehingga diharapkan ada komitmen yang kuat untuk melaksanakannya.

Partisipasi anggaran memerlukan kerjasama dari berbagai tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Setiap tingkatan tanggung jawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama penyusunan anggaran. Hal ini karena

manajer puncak biasanya tidak mengetahui mengenai kegiatan sehari-hari pada level bawah, sehingga membutuhkan informasi yang lebih handal dari bawahannya.

Menurut Ida Bagus Agung Dharmanegara (2010:15) pendekatan yang dilakukan dalam proses penyusunan penganggaran, dibagi menjadi dua yaitu:

1. Penganggaran *Top Down*

Yaitu pendekatan yang lebih otoritarian dari penganggaran. Pendekatan ini mengambil sedikit tempat negosiasi di antara manajer junior dan manajer senior. Pendekatan ini memiliki manfaat yang relatif cepat dan efisien serta mencerminkan perspektif manajemen puncak dari awal. Proses penyusunan anggaran yang tidak melibatkan bawahan secara signifikan. Disini manajemen puncak menentukan besarnya anggaran yang harus digunakan dan dialokasikan ke manajer dibawahnya tanpa menilai layak tidaknya anggaran yang diberikan. Model ini tidak efektif karena menimbulkan banyak konflik antar manajer, juga menyebabkan manajemen puncak sebagai penyusun anggaran tidak memahami betul mengenai kondisi dan keadaan usaha disetiap divisi.

2. Penganggaran *Bottom Up*

Yaitu pendekatan yang memungkinkan setiap individu mengetahui mengenai departemen mereka. Penganggaran *bottom up* atau partisipasi adalah penyusunan anggaran yang memungkinkan manajer lebih bawah untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran. Manajer lini membuat anggaran berdasarkan situasi tanpa tekanan dari manapun termasuk dari manajemen puncak. Kemudian, anggaran tersebut dikomunikasikan dengan manajer di atasnya. Selanjutnya, anggaran tersebut didiskusikan dengan manajer puncak untuk dievaluasi dan jika disetujui langsung dialokasikan ke pos-pos dan dilaksanakan”.

2.1.1.6 Definisi Partisipasi Anggaran

Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari bagaimana cara pembuatan anggaran itu sendiri. Anggaran merupakan perencanaan dalam bentuk finansial, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik, maka dalam

penyusunan anggaran harus melibatkan para manajer dalam tanggungjawab pengendalian biaya untuk estimasi anggaran mereka sendiri.

Menurut Ida Bagus Agung Dharmanegara (2010:2) “partisipasi anggaran dapat diartikan dengan adanya keterlibatan upaya dan input oleh manajer dalam penyusunan anggaran.”

Rahayu dan Andry (2013:11) berpendapat bahwa:

“penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh karyawan (manajer pada semua tingkatan) dalam organisasi. Di dalam penganggaran partisipatif melibatkan dan adanya pengaruh individu dalam proses penyusunan anggaran.

Menurut Mulyadi (2002:513) “Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran”.

Menurut Hansen/Mowen yang diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary (2013:223): “Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas.”

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran untuk memperoleh kesepakatan bersama mengenai rangkaian kegiatan yang akan dilakukan.

2.1.1.7 Keunggulan Partisipasi Anggaran

Keunggulan partisipasi anggaran menurut Garrison, dkk yang diterjemahkan oleh Nuri Hinduan (2006:381) adalah sebagai berikut:

1. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Perkiraan anggaran disiapkan oleh manajer level bawah yang lebih akurat dan dapat diandalkan dari perkiraan yang disiapkan oleh *level* atas yang memiliki pengetahuan kurang detail mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
3. Motivasi pada umumnya lebih tinggi ketika individu berpartisipasi dalam menetapkan tujuan mereka sendiri daripada ketika tujuan yang dipaksakan oleh atasan.
4. Manajer yang tidak mampu memenuhi anggaran yang dipaksakan oleh atasan akan selalu mengatakan bahwa anggaran tidak realistis dan mustahil untuk dicapai.

Sementara Anthony dan Govindarajan yang dialih bahasakan oleh F.X Kurniawan (2005:93) berpendapat anggaran partisipatif memiliki keunggulan yaitu:

1. Tujuan anggaran akan lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada di bawah pengawasan manajer.
2. Anggaran partisipatif menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

2.1.1.8 Kelemahan Partisipasi Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen yang dialih bahasakan oleh Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary (2004: 362) ada tiga masalah yang timbul yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran, antara lain:

1. Pembuatan standar yang terlalu tinggi atau rendah, sejak yang dianggarkan menjadi tujuan manajer.
2. *Slack* anggaran, adalah perbedaan antara jumlah sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien

dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama.

3. *Pseudoparticipation*, atau partisipasi semu yang mempunyai arti bahwa perusahaan menggunakan partisipasi dalam penyusunan anggaran padahal sebenarnya tidak. Dalam hal ini bawahan terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang akan diterapkan karena perusahaan membutuhkan persetujuan mereka.

2.1.1.9 Fasilitas Proses Penyusunan Anggaran

Charles T Horngren, dkk yang dialih bahasakan oleh Gina Gania (2016:297) menyebutkan fasilitas proses penyusunan anggaran adalah:

1. Komunikasi
2. Koordinasi

Menurut uraian tersebut, partisipasi anggaran dipengaruhi oleh 2 dimensi yang masing-masing dimensi memiliki indikator sehingga dapat dikatakan dalam partisipasi anggaran manajer telah melakukan komunikasi dan koordinasi dalam proses penyusunan anggaran. Penjelasan dari komunikasi dan koordinasi sebagai berikut:

1. Komunikasi

Proses anggaran yang paling efektif memfasilitasi komunikasi baik atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Manajemen puncak mengkomunikasikan sasaran dan tujuan anggarannya. Manajer tingkat bawah dan karyawan mengkontribusikan idenya sendiri dan menerima umpan balik atas sasaran dan tujuan. Menurut uraian tersebut penulis menyimpulkan yang menjadi indikator dari komunikasi adalah:

- Menerima sasaran dan tujuan strategis dalam bentuk anggaran dari manajemen puncak.

- Memiliki kesempatan dan ikut serta untuk berkontribusi idenya sendiri.
- Menerima umpan balik atas tujuan dan sasaran anggaran.

2. Koordinasi

Proses anggaran yang paling efektif memfasilitasi koordinasi untuk membantu manajer mengkoordinasi aktivitas departemennya dengan departemen lain dan perusahaan secara keseluruhan. Menurut uraian tersebut penulis menyimpulkan yang menjadi indikator dari koordinasi adalah:

- Mengajak diskusi tentang anggaran dengan departemen lain
- Mengajak diskusi tentang anggaran dengan perusahaan secara keseluruhan

2.1.2 **Komitmen Organisasi**

2.1.2.1 **Definisi Organisasi**

Menurut Hetty Ismaniar (2015:1) organisasi adalah:

“Suatu wadah atau tempat dua orang atau lebih yang memiliki ikatan kerjasama guna mewujudkan suatu tujuan bersama. Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterikatan yang terus menerus. Rasa keterikatan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relative teratur”

Menurut Irham Fahmi (2011:31) “organisasi merupakan sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta

mewujudkan keinginan berbagai pihak, dan tak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya”

Hery (2013:1) mendefinisikan bahwa organisasi merupakan:

“kumpulan orang-orang yang bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi tercipta apabila beberapa orang bergabung secara bersama-sama untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi mereka. Lebih jelas lagi, organisasi adalah kumpulan orang-orang yang bekerja dalam suatu sistem pencarian tujuan.”

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sekumpulan dari dua orang atau lebih yang bekerja secara bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan bersama.

2.1.2.2 Ciri-ciri Organisasi

Hetty Ismaniar (2015:2) mengemukakan bahwa organisasi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Sebagai wadah untuk bekerja sama.
2. Proses kerja sama.
3. Jelas tugas kedudukannya
4. Memiliki tujuan tertentu

Adapun penjelasan ciri-ciri tersebut sebagai berikut:

1. Sebagai wadah untuk bekerja sama.

Organisasi adalah merupakan suatu wadah atau tempat dimana orang-orang dapat bersama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan tanpa adanya organisasi menjadi saat bagi orang-orang untuk melaksanakan suatu kerja sama, sebab setiap orang tidak mengetahui bagaimana cara bekerja sama tersebut akan dilaksanakan. Pengertian tempat disini dalam arti yang konkrit,

tetapi dalam arti yang abstrak, sehingga dengan demikian tempat disini adalah dalam arti fungsi yaitu menampung atau mewadai keinginan kerja sama beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pengertian umum, maka organisasi dapat berupa wadah sekumpulan orang-orang yang mempunyai tujuan tertentu misalnya organisasi buruh, organisasi wanita, organisasi mahasiswa dan sebagainya.

2. Proses kerja sama.

Suatu organisasi, selain merupakan tempat kerja sama juga merupakan proses kerja sama setidaknya antar dua orang. Dalam praktik, jika kerja sama tersebut dilakukan dengan banyak orang, maka organisasi itu disusun harus lebih sempurna dengan kata lain proses kerja sama dilakukan dalam suatu organisasi, mempunyai kemungkinan untuk dilaksanakan dengan lebih baik hal ini berarti tanpa suatu organisasi maka proses sama itu hanya bersifat sementara, dimana hubungan antar kerja sama antara pihak-pihak bersangkutan kurang dapat diatur dengan sebaik-baiknya.

3. Jelas tugas kedudukannya

Dengan adanya organisasi maka tugas dan kedudukan masing-masing orang atau pihak hubungan satu dengan yang lain akan dapat lebih jelas, dengan demikian kesimpulan *double* pekerjaan dan sebagainya akan dapat dihindarkan. Dengan kata lain tanpa orang

yang baik mereka akan bingung tentang apa tugas-tugasnya dan bagaimana hubungan antara yang satu dengan yang lain.

4. Memiliki tujuan tertentu

Betapa pentingnya kemampuan mengorganisasi bagi seorang manajer. Suatu perencanaan yang kurang baik tetapi organisasinya baik akan cenderung lebih baik hasilnya daripada perencanaan yang baik tetapi organisasi tidak baik.

2.1.2.3 Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Luthans yang dialih bahasakan oleh Vivin Andhika (2006:249): “Komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi”

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008:156) “Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi”

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (dalam Diana Angelica dkk, 2008:92): “Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.”

Dari definisi yang telah dijelaskan diatas penulis menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memiliki

keinginan yang kuat untuk tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi serta berusaha keras untuk mencapai tujuan sesuai dengan keinginan organisasi.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

David (1997) dalam Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.1.2.5 Unsur-unsur Komitmen Organisasi

Menurut Cepi Triatna (2015:127) unsur-unsur komitmen organisasi ada empat hal, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi
2. Keinginan melakukan tindakan atas nama organisasi
3. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
4. Tingginya keluaran dan kurangnya kemangkiran

Adapun penjelasan unsur-unsur komitmen organisasi antara lain:

1. Keyakinan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Keyakinan individu memberikan landasan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan atau tidak dilakukan oleh individu tersebut. Dengan suatu keyakinan individu memutuskan (secara sadar atau tidak sadar) apakah dirinya akan berkomitmen atau tidak berkomitmen penuh atau setengah komitmen terhadap organisasi. Penerimaan terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi inilah yang menjadi dasar kuat bagi seseorang untuk rela setiap melakukan apa saja yang harus dilakukan supaya tujuan organisasi tercapai.

2. Keinginan melakukan tindakan atas nama organisasi.

Keinginan yang kuat pada diri seseorang untuk bertindak atas nama organisasi merupakan suatu komponen yang menandakan bahwa seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi. Jika individu merasa tidak senang manakala organisasinya dihina atau disaingi

oleh pesaing lain maka rasa yang muncul ini menunjukkan suatu kadar komitmen individu terhadap organisasi.

3. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi merupakan suatu kondisi yang seharusnya tumbuh pada individu manakala ia memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya, sehingga dapat dianalisis manakala seorang pegawai merasa tidak betah berada di perusahaan tersebut.

4. Tingginya keluaran dan kurangnya kemangkiran.

Semakin tinggi tingkat keluaran/ hasil semakin sedikitnya tingkat kemangkiran menjadi unsur yang tumbuh dari komitmen individu terhadap organisasinya.

2.1.2.6 Menciptakan Komitmen Organisasi

Menurut Mangkunegara (2012:176) ada tiga dalam menciptakan komitmen organisasi yaitu:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi
2. Adanya keterkaitan atau kegairahan terhadap pekerjaan
3. Pentingnya rasa memiliki

Adapun penjelasan ketiganya tersebut menurut antara lain:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi

Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:

- a Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.

- b Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut.
 - c Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.
 - d Merasa mendapat dukungan yang penuh dalam organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara yang berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterkaitan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti ini dapat dimunculkan dengan cara:
- a. Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
 - b. Kualitas kepemimpinan.
 - c. Kemampuan diri manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.
3. Pentingnya rasa memiliki
- Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dalam organisasi. Konsep penting dari ownership akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan

mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

2.1.2.7 Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Meyer, Allen, dan Smith (1998) dalam Sopiah (2008:157) mengemukakan tiga komponen komitmen organisasional:

1. Komitmen Afektif
2. Komitmen Berkelanjutan
3. Komitmen Normatif

Penjelasan mengenai komponen komitmen organisasi tersebut sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah bagian komitmen organisasi yang lebih menekankan pada sejauh mana pegawai mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen afektif merupakan tingkat dimana individu terkait secara psikologis terhadap organisasi melalui perasaan loyal, kasih sayang dan memiliki perasaan cinta terhadap organisasi.

2. Komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan merupakan bagian komitmen organisasi dimana karyawan akan bertahan atau tidak akan meninggalkan

organisasi karena melihat adanya pertimbangan tertentu untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta pada organisasi karena pegawai membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena tidak menemukan pekerjaan lain.

3. Komitmen normatif

Komitmen normatif adalah satu bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan bertahan dalam organisasi karena adanya ikatan emosional terhadap organisasi. Komitmen normatif merupakan perasaan wajib pegawai untuk tetap bertahan di organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

2.1.3 Kinerja Manajerial

2.1.3.1 Definisi Kinerja

Menurut Moehariono (2012:96):

“Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan kewenangan dan tugas serta tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Menurut Irham Fahmi (2010:2) definisi kinerja adalah: “...hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non-profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.”

Amstrong dan Baron (1998:15) dalam bukunya Irham Fahmi (2010:2) mengatakan bahwa: “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai

hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.”

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam pencapaian suatu tujuan selama periode tertentu.

2.1.3.2 Definisi Kinerja Manajerial

Rudianto (2013: 189), mengungkapkan bahwa: “Kemampuan para manajer untuk mengolah seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan demi memperoleh dana usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang itulah yang disebut dengan kinerja manajerial.”

Menurut Mahoney et. al (1963) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005:568) menyatakan bahwa: “kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi”

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:164): “kinerja manajerial merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”

Dari beberapa pendapat yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dicapai oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi yang menjalankan kegiatan manajerial sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan selama beberapa periode tertentu.

2.1.3.3 Definisi Penilaian Kinerja

Irham Fahmi (2010:65) berpendapat bahwa: “penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaan.”

Menurut Roberth L. Mathis dan John H. Jackson dalam bukunya Irham Fahmi (2010:65) bahwa: “penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan yang mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut.”

Menurut Mondy dan Noe (1993:394) dalam bukunya Suwanto dan Donny (2014:197) penilaian kinerja adalah “...suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.”

Dari definisi-definisi yang telah disebutkan penulis menyimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi yang dilakukan secara berkala dan dalam suatu sistem formal kepada pihak-pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang telah melakukan pekerjaan”

2.1.3.4 Fungsi-fungsi Manajemen

Pada dasarnya suatu organisasi dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan perannya di dalam suatu organisasi tersebut.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge yang dialihbahasakan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait (2015:2), peran manajer dalam suatu organisasi meliputi fungsi-fungsi manajemen, yaitu:

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Kepemimpinan
4. Pengendalian

Menurut uraian diatas, kinerja manajerial di pengaruhi oleh 4 dimensi yang masing-masing dimensi memiliki indikator sehingga dapat dikatakan dalam suatu perusahaan manajer harus mampu melakukan kegiatan manajerial meliputi fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Penjelasan dari setiap dimensi tersebut sebagai berikut:

1. Perencanaan

Dalam fungsi perencanaan manajer harus mampu mendefinisikan tujuan, menyusun strategi secara keseluruhan (menentukan kebijakan, menetapkan prosedur, menyusun anggaran, dan menentukan program kerja) dan mengembangkan serangkaian rencana untuk mengintegritaskan dan mengoordinasikan tujuan. Menurut penjelasan tersebut yang menjadi indikator dari dimensi perencanaan adalah:

- Kemampuan mendefinisikan tujuan
- Kemampuan menyusun strategi secara keseluruhan (menentukan kebijakan, menetapkan prosedur, menyusun anggaran, dan menentukan program kerja)

- Kemampuan mengembangkan serangkaian rencana untuk mengintegritaskan dan mengoordinasikan tujuan

2. Pengorganisasian

Dalam fungsi pengorganisasian manajer harus mampu bertanggung jawab untuk merancang struktur organisasi perusahaan dan membuat keputusan dengan tepat. Menurut penjelasan tersebut indikator dari pengorganisasian adalah:

- Kemampuan bertanggung jawab untuk merancang struktur organisasi perusahaan
- Kemampuan membuat keputusan dengan tepat.

3. Kepemimpinan

Dalam fungsi kepemimpinan manajer harus mampu memotivasi bawahan, mengarahkan aktivitasnya, memilih saluran komunikasi yang paling efektif dan menyelesaikan konflik diantara anggota. Menurut penjelasan tersebut, indikator dari kepemimpinan adalah:

- Kemampuan memotivasi bawahan
- Kemampuan mengarahkan aktivitas bawahan
- Kemampuan memilih saluran komunikasi yang paling efektif
- Kemampuan menyelesaikan konflik diantara anggota

4. Pengendalian

Dalam fungsi pengendalian manajer harus mampu mengawasi kinerja organisasi dengan mengumpulkan dan menyampaikan informasi dan berupaya untuk menjamin bahwa sumber daya yang ada telah efektif dan

efisien serta membandingkannya dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika ada banyak deviasi yang signifikan maka manajer harus mampu untuk mengembalikannya ke jalur yang benar.

Menurut penjelasan tersebut, indikator dari pengendalian adalah:

- Kemampuan mengawasi kinerja organisasi dengan mengumpulkan dan menyampaikan informasi dan berupaya untuk menjamin bahwa sumber daya yang ada telah efektif dan efisien.
- Kemampuan membandingkan kinerja yang terjadi dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- Kemampuan untuk mengembalikan organisasi ke jalur yang benar, apabila terdapat penyimpangan.

2.1.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (1996:342) dalam bukunya Suwatno dan Donni (2014:197), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.

4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan
7. *Informational Inaccuracies and Job-design Error*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysisi, job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Baldric,dkk (2013:10) menyatakan bahwa “agar dapat menumbuhkan partisipasi dan memotivasi para manajer dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan maka semua tingkatan manajemen dan semua bagian harus dilibatkan dalam penyusunan anggaran”. Shields dan Shields (1998) dalam Putri (2015) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap perusahaan dan perasaan bahwa adanya keterlibatan diri dengan perusahaan, sehingga mereka akan menyetujui dan berkomitmen terhadap anggaran perusahaan. Manajer puncak tidak mengetahui dengan detail mengenai aktivitas yang terjadi di lapangan, sehingga harus mendapatkan informasi anggaran dari bawahannya. Tetapi, manajer puncak memiliki pandangan yang lebih luas mengenai organisasi, sehingga manajer puncak mengetahui hal-hal vital untuk menyusun anggaran. Setiap tingkatan tanggung jawab manajemen harus memberikan informasi terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama partisipasi penyusunan anggaran (Giri, 2014).

Hanifatuz Zahro (2016) mengatakan keterlibatan aktif para karyawan dalam penyusunan anggaran, adanya alasan yang logis dari atasan mengenai anggaran yang direvisi serta diskusi yang dilakukan oleh karyawan saat pengusulan anggaran membuat informasi yang didapatkan selama penyusunan anggaran digunakan bawahan untuk mengkoordinasikan laporan serta mengarahkan, memimpin, dan mengarahkan bawahannya untuk bekerja sama dalam mencapai target anggaran. Adanya keterlibatan aktif para karyawan dalam

penyusunan anggaran serta pemahaman informasi yang didapatkan dari atasan dan diskusi membuat para karyawan merealisasikan pekerjaannya sesuai dengan tujuan anggaran dan disesuaikan dengan target yang ingin dicapai.

Penyusunan anggaran secara partisipatif memungkinkan para manajer mempertimbangkan bagaimana membangun anggaran, dengan adanya partisipasi tersebut, maka manajemen puncak dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi. Secara tidak langsung juga memberikan tanggung jawab pada manajer yang diharapkan akan merangsang kreativitas mereka. (Wisnu, 2015)

Dengan keikutsertaannya bawahan dalam partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial karena terdapat komunikasi sehingga bawahan dapat memilih, pilihannya tersebut merupakan tanggungjawab dalam dirinya akibat keterlibatan dalam penyusunan anggaran sehingga menguatkan komitmen dan meningkatkan kinerja (Herimawati, 2013 dalam Zahro, 2016). Supriyono (2004) dalam Nurcahyani (2010) mengungkapkan bahwa di Indonesia, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer mempunyai hubungan positif secara signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan target anggaran yang bisa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wisnu Tri Yuniarto (2015), Ony Kurniawati (2011), Hanifatuz Zahro (2016), Dita Nafinia (2016), Hendrik

Manossoh (2008), dan Zuwesty Eka Putri (2014) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angle dan Perry, 1981 dalam Widyawati, 2017). Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula karena komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dan merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi (Manossoh dan Nansy, 2008)

Aris dan Ghozali (2006:193) mengatakan tingkat komitmen, baik komitmen dari organisasi atau perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap organisasi serta perusahaan sangat diperlukan, melalui komitmen yang telah ditetapkan akan tercipta iklim kerja yang professional. Sehingga semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi. Hal ini didukung oleh Rimata (2014:1) dalam Dita Nafinia,dkk (2016:590) bahwa komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja

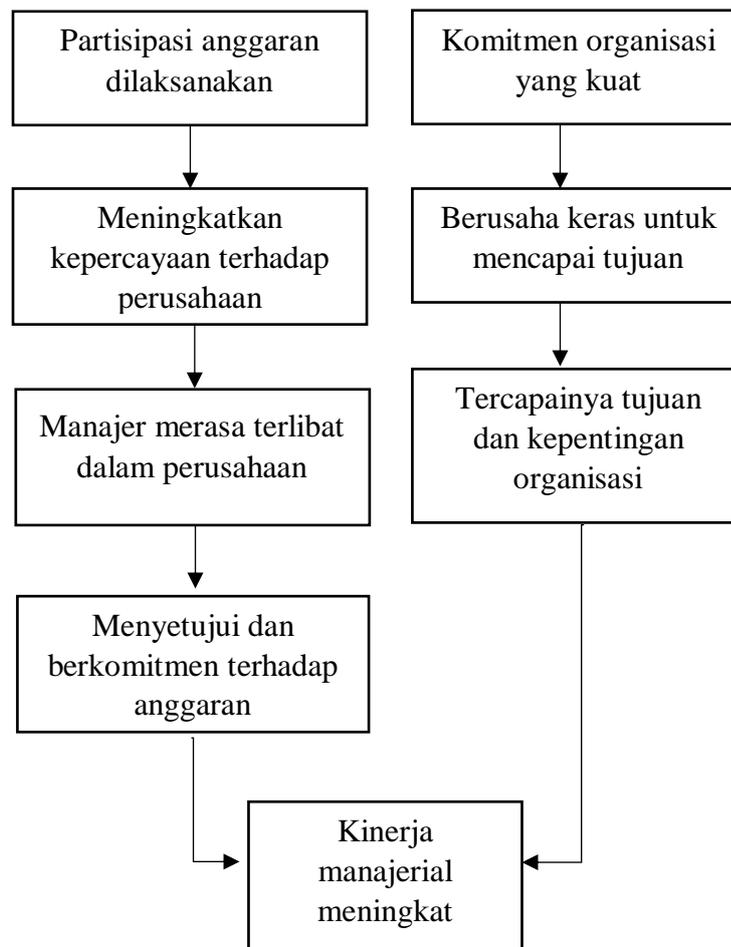
merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya akan meningkat.

Dita Nafinia (2016) mengatakan dengan demikian semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasinya maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya karena seseorang yang berkomitmen terhadap organisasi, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya, serta berusaha meningkatkan prestasi dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Dengan adanya komitmen organisasi yang kuat yang dimiliki oleh setiap individu maka dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan. Dengan komitmen organisasi yang kuat maka karyawan dapat menimbulkan rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, memberikan kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan. Manajemen dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keinginan untuk memperbaiki kesalahannya dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan memanfaatkan partisipasi penyusunan anggaran sehingga kinerja diharapkan dapat tercapai. (Wisnu, 2015)

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wisnu Tri Yuniarto (2015), Dita Nafinia (2016), Hendrik Manossoh (2008), dan Zuwesty Eka Putri (2014) yang

menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015:64): “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.”

Berdasarkan teori yang telah diuraikan diatas maka penulis mengajukan hipotesis, sebagai berikut:

H₁ = Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

H₂ = Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial